



1

Conférence-Débat

"AIR FRANCE : HISTORIQUE ET PERSPECTIVES"

Mardi 20 mars 2012

*Exposé de Michèle Pairault-Meyzer (Présidente de la Caisse de
Retraite du Personnel Navigant CRPN)*

Mme PAIRAULT-MEYZER.- C'est toujours un peu émouvant de se retrouver ici à Air France. Je vois dans la salle des personnes avec qui j'ai partagé un certain nombre d'évènements au cours des années 1987 à 2008 et heureusement, il y a des têtes nouvelles que je ne connais pas et qui vont pouvoir également enrichir le débat.

Je ne vais sûrement pas vous donner mon sentiment, parce que cela ne sert pas à grand-chose. Je vais essayer de vous présenter, face à la situation d'aujourd'hui -et heureusement je ne la connais pas trop, cela me permettra d'être à l'aise et de ne pas avoir de langue de bois– un regard rétrospectif et de donner à chacun d'entre vous une grille de lecture.

Quel était notre environnement ? Comment avons-nous analysé la situation, « *avons-nous parlé vrai* » ?

Je crois qu'en écoutant **Geoffroy Bouvet**, je vais un peu changer mon introduction, parce qu'au fond, il vous a donné des éléments importants sur les résultats financiers et objectifs de l'entreprise.

La compagnie rencontre des difficultés économiques certaines avec des perspectives de plan de redressement. Or, dans de tels contextes lorsque des magistrats sont amenés a posteriori à examiner la validité de tel ou tel plan de sauvegarde, les questions qu'ils se posent sont les suivantes :

- les mesures proposées sont-elles en adéquation avec le projet de l'entreprise,
- quel a été le niveau d'information fourni aux instances représentatives et aux salariés ?

Ils vont donc rechercher le projet d'entreprise. Car c'est le projet d'entreprise qui va conditionner les mesures et c'est cette adéquation entre les deux que recherchent les juges. Donc, à ce moment-là, personne ne porte de jugement sur le projet industriel mais il faut qu'il y en ait un. La 2^{ème} grande interrogation de magistrats, ou des universitaires qui ne sont pas dans les entreprises qui se disent "*mais que s'est-il passé avant ? Ils étaient déjà en quasi-faillite mais ils n'ont rien vu ?*"

C'est classique. Y a-t-il eu des droits d'alerte au niveau des CE ? Pourtant avec le foisonnement des instances et autres, il y a bien eu des informations données sur les résultats fiscaux et comptables, que ce soit dans les assemblées générales ou auprès des élus. Alors pourquoi ce décalage et ce sentiment que vous avez tous aujourd'hui - si j'étais télépathe avec chacun d'entre vous – de vous dire, que s'est-il passé avant ?

Cela ne sert à rien, à moins de faire une psychothérapie, de se dire : je savais, je ne savais pas, c'est la faute d'untel ou de l'autre. Ce n'est pas le sujet. L'important, c'est de savoir que cela existe. Cet élément qui fait que maintenant dans certains séminaires, il y a presque toujours un sociologue qui vient expliquer que, oui, il y a souvent un déni de réalité lorsque l'entreprise est en difficulté.

Le gros avantage, c'est que quelqu'un a écrit sur le sujet. J'ai son livre¹ sur la table et vous allez le voir dans le partage que je souhaite faire avec vous, c'est **Martine Lombard**, qui a été directeur des affaires juridiques d'Air France de 1987 à 1994, qui était secrétaire du conseil d'administration et qui a expliqué comment cela se passait par rapport à l'Etat actionnaire. Parce qu'aujourd'hui, on se dit tous "*mais est-ce qu'il n'y aurait pas des licenciements boursiers ou autres ?*"

Il est intéressant de se dire que même avec un Etat qui est actionnaire à titre principal, présent au conseil d'administration, qui nomme le président du conseil d'administration, dans lequel il y a un contrôleur d'Etat, le même phénomène se produit : cette difficulté à regarder la réalité, à anticiper et à s'adapter.

¹ « L'Etat schizo » de Martine Lombard chez Lattès

C'est un peu ce que je vous propose dans mes 20 minutes imparties. Vous avez pris un énorme risque ! Je suis extraordinairement bavard et il faudra que je me tienne à ces 20 minutes.

Je vous propose au fond deux périodes.

La première période - cela se discute mais je la propose – de 1987 à 2004. C'est une longue période, car c'est quasiment sur le siècle précédent et cela s'étale sur 17-18 ans. On est passé de ce que l'on a appelé à l'époque, la « concurrence civilisée » à la concurrence tout court. C'était aussi pour Air France le passage de l'entreprise publique à l'entreprise privée. Je vous propose de regarder à chaque fois les éléments que nous connaissions dans le contexte, c'est-à-dire la France et l'Europe et la riposte d'Air France, pour s'adapter.

Dans cette période, on peut identifier deux temps : de la chute à la remontée vers le haut du podium. Certains ont écrit "de la chute à la résurrection", période de 1980 à 1997 et de 1997 à 2004. On reconnaît pourquoi. Parce qu'en 1997, c'est la fin de la fusion avec Air Inter, la re-concentration sur la métropole. 17 ou 18 ans pour accomplir ce parcours.

Puis, une deuxième période qui s'accélère, un changement de dimension, de vitesse et d'échelle, c'est la période 2004-2008. Un nouveau plan mis en œuvre jusqu'à 2015.

Quel est le contexte mondial, aujourd'hui ? Ce n'est pas seulement Air France mais aujourd'hui le groupe Air France-KLM avec la période de 2004 à 2008, depuis la privatisation et la partie avec le regroupement d'Air France-KLM, puis la période 2008-2015 qu'il vous reste à construire.

Les sources :

- Je vous recommande cet ouvrage de vulgarisation, assez décapant, qui apostrophe l'Etat et qui est sans complaisance, avec 50 ou 60 pages sur Air France et sur d'autres entreprises publiques. Il est d'une actualité extraordinaire car il identifie les obstacles classiques « comment parler vrai, comment agir vrai ».

Le *Concorde* de 2008, dans lequel le président **Spinetta** présentait un certain nombre de réflexions et d'inquiétudes. Il me semble, lui aussi, toujours d'actualité. Il vous dit "il ne faut surtout pas confondre les comptes d'Air France et les comptes d'Air France-KLM" et un certain nombre de choses qui l'étonneraient peut-être encore aujourd'hui s'il les relisait.

Période de 1987 à 2004 :

Quel est le contexte en France et en Europe ? On sait tous qu'il y a eu un traité de Rome en 1957. Combien étaient nés à cette époque ? On a ratifié, ce jour-là, la libre circulation des pays, des capitaux et des personnes. Nous y sommes toujours et le problème, c'est comment cela se passe et comment cela se concrétise.

Il y a eu l'acte unique européen en 1986. C'est-à-dire l'ouverture à la concurrence et à la déréglementation tarifaire. Remettez-vous dans le contexte : l'ouverture à la concurrence a eu lieu en Allemagne et en Angleterre et en France nous en sommes encore à nous dire "*il y a le monopole, les tarifs sont homologués par les pouvoirs publics*". C'est-à-dire qu'il y a encore entente sur les tarifs et on se dit "attention la déréglementation arrive" mais c'est tout simplement le fait que l'on ne se met plus d'accord sur les tarifs. Il n'y a plus d'entente possible. C'est quand même un sacré revirement. L'ouverture à la concurrence, cela veut dire aussi la fin du monopole d'Air France.

Air France est aussi une entreprise à statut. OMNES a fait un séminaire sur les entreprises à statut avec les personnels de KLM pour leur expliquer. C'était très efficace, parce qu'au fond, cela permettait à l'entreprise, même avec un vrai dialogue social, de prendre ses responsabilités et de dire "*voilà, on va mettre en place tel ou tel dispositif*" les clauses de limite d'âge étaient licites. Cela permettait de gérer des départs naturels, prévisibles et collectifs, assez facilement. Tous les

personnels au sol allaient partir à 60 ans ; tous les navigants, au début c'était 50, puis 55 ans. On avait une gestion prévisionnelle claire des effectifs.

1989 est la dernière année bénéficiaire d'Air France. Il y a cette fameuse période de 1990 à 1993 avec l'ambition de regrouper UTA, AF, et AIR INTER à terme.

Puis, c'est la guerre du Golfe, et c'est la première fois que les personnes sont sensibilisées sur le coût du carburant dans les comptes, avec une tentative de chômage partiel dans l'entreprise.

Et on assiste de manière très rapide à une dégradation des résultats, à la vente du siège social de Montparnasse.; c'est le lease-back sur les avions ; ce sont les ventes des filiales Méridien et Jet Tours. Ce sont les difficultés de trésorerie. Très rapidement en trois ans, c'est la descente.

Donc est présenté un projet Cap 93. Nous sommes en quasi-faillite, pour les deux-tiers ou les trois-quarts du capital, il va falloir recapitaliser. L'Etat actionnaire ne répond pas. Cap 93 a pour titre « passer des tarifs de nos coûts aux coûts de nos tarifs ».

Pourquoi disait-on cela plutôt que « dépenses par rapport aux recettes » ? Parce qu'en situation de monopole, on réajustait automatiquement les tarifs à la hausse et la clientèle (on disait les usagers » qui était à ce moment là captive, acceptait la hausse du tarif qui finançait nos coûts. On était confortable dans cette organisation. Or, le passage à la concurrence oblige l'adaptation de nos coûts.

Il y eut un premier plan de départ de 200 cadres volontaires et le plan PRE 1 et PRE 2 tous en recherche d'économies sur fond d'élections législatives de mars 1993

On a tous travaillé sur le même thème de la masse salariale.

Le seul problème, c'est que nous étions arrivés à concevoir tous ces plans, on avait même pour ceux qui s'en souviennent, mis comme économie "supprimer toutes les couronnes mortuaires quand il y avait un décès", pour vous dire jusqu'où on était allé. Je ne parle pas des 5 francs pour payer les transports sur les autocars Air France. C'est un clin d'œil à ceux qui étaient là à ce moment-là... Nous étions surtout arrivés à cette conclusion que même si nous arrivions à supprimer la masse salariale, la compagnie ne se redressait pas.

Quelle était la possibilité ? La possibilité, c'est un plan complet portant sur les achats, le programme, etc... .

Période de 1994 à 1997

Les dirigeants proposent un plan global. Tout était déjà dans les « cartons d'Air France » mais comment le présenter pour que ce soit lisible et compris par tout le monde ?

C'est, « Reconstruire Air France », sous le contrôle de la Commission de Bruxelles, parce qu'il fallait recapitaliser la société, dont l'Etat était actionnaire. Un plan a été présenté avec une recapitalisation qui ouvrait sur des investissements, sur une réorganisation en profondeur, sur la flotte, l'industrie, l'informatique, le cargo.

J'ai oublié quelque chose d'important, c'était le réseau à cette époque. Là, on avait aussi l'exemple des autres compagnies. On s'est donc dit "après tout, avons-nous vraiment un hub ?" On a fait venir le « spécialiste américain », en lui demandant de manière très modeste : comment fait-on ? De même pour le programme, le *revenue management*. Certains cadres issus d'UTA avaient une petite expérience de ce que pouvait être le *revenue management*.

Rakesh Gangwal, engagé à Air France, disait : "*attention, je viens vous présenter un modèle pour le hub mais je ne sais pas quelle sera la durée de ce modèle. Donc, dans 10 ans ou dans 12 ans, vous aurez peut-être à refaire autre chose*".

Et là, le projet a également porté sur des mesures conjoncturelles, structurelles, le gel des salaires, tout ce que l'on connaît en termes de formules un peu astucieuses en douceur, puis plus brutales.

Avec une mesure très originale et unique qui a été l'échange salaire/actions, parce que l'Etat a accepté d'échanger des actions contre des réductions de salaires. L'ensemble des catégories PNT, PNC et personnels au sol, ont accepté cette réduction pendant 6 ans. J'ai participé en me disant, de toute façon, que j'y gagne ou pas ce n'est pas le sujet, c'est ma contribution. Qu'est-ce que je peux abandonner chaque mois de manière raisonnable ? Et nous sommes tous partis avec ce sentiment. Ceux qui sont dans la salle ont tous fait comme moi. Personne ne pensait à ce moment-là, que l'on pouvait avoir un gain sur les actions. D'ailleurs, on n'en a pas eu !

Et surtout il y a eu un plan social qui s'est traduit par 8 000 départs de personnels au sol, ce qui correspondait, après la fusion AF/UTA à l'équivalent de l'effectif d'UTA. On se retrouvait à cette époque-là, avoir effectué $A+B=A$.

Et fin de la concentration en France, avec la fusion avec Air Inter.

Période de 1997 à 2004

Après intervient la fusion avec Air Inter. Là, on assiste à la remontée, ce que **Martine Lombard** appelle la résurrection dans son livre. De 1997 à 2004, on assiste à une vraie remontée, la préparation de la privatisation en 2003 et sa réussite, et surtout la recherche des alliances, la fusion Air France-KLM et insensiblement, la poursuite des plans de départs pour le personnel au sol.

On parle toujours d'information, je ne parle pas de communication mais d'information. On a quand même une pluralité des instances représentatives avec le groupe Air France-KLM.

On change de nature. Le Work Council de KLM a des informations. Le comité de groupe européen est mis en place, ce qui nous permet de voir comment raisonnent et quel est le regard des organisations syndicales en Europe, qui n'est pas forcément le nôtre. Ensuite, il y a la CCE. Dans toutes ces instances représentatives, un monceau d'informations techniques ont été présentées au long des années, sans que celles-ci ne soient vraiment relayées auprès des personnels.

En 2004-2008

On change complètement d'environnement. Le contexte mondial fait qu'on arrive à une accélération du temps et de l'espace. C'est un changement d'échelle et de vitesse. En 7 ans, il faut faire plus que ce qui a réalisé en 18 ans et autrement, car tout ce qui a été facile a été fait. Il faut donc innover pour le futur.

Pourquoi ? Parce que maintenant, existe l'accord de ciel ouvert depuis 2008, avec une mondialisation des échanges, une financiarisation mondiale plus puissante que les Etats. Si on achète du CAC40, ce ne sont pas des sociétés françaises. On est en train d'acheter des actions et des activités dans le monde entier, puisque ces sociétés travaillent sur le monde entier. On a également l'émergence de nouveaux pays. Nos clients sont à l'étranger. Il y a les fameux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) et maintenant l'Afrique du Sud.

On constate qu'il y a une énorme modification de notre environnement.

En même temps, on découvre l'endettement des pays -technique qui a bien réussi aux Etats-Unis- absolument colossal. La limite en Europe de l'union monétaire qui se révèle dans les 4 ou 5 années précédentes et où l'on voit que des pays peuvent faire faillite, que les dettes souveraines, c'est-à-dire les obligations émises par les pays, sont cotées par des agences de notation. Des masses monétaires absolument gigantesques transitent d'un pays à l'autre et tout le monde cherche la rentabilité.

Quelle est la question que l'on se pose sur la durée de vie des droits de trafic ? On sait qu'à un moment ou à un autre, cette durée de vie des droits de trafic sera limitée. On a une accélération et une transparence de l'information avec Internet.

Qui aurait pensé, il y a cinq ou six ans, que lorsque l'on chercherait Paris/Santiago sur Google, on tomberait automatiquement sur le comparateur de prix de toutes les compagnies faisant du direct sur Paris/Santiago ? Avant, il fallait aller chercher l'information sur chacune des compagnies.

Tout l'environnement nous oblige à repenser notre modèle, comment on s'adapte et comment on continue dans ce qui est difficile à comprendre, mais qui est vrai : comment retrouver une rentabilité ? Si on n'est pas rentable, si on n'est pas autonome, si on n'a pas la capacité de nos investissements, d'autres vont décider pour nous. Nous ne sommes plus en autonomie de décision.

Dans cet environnement se construit avec réussite le groupe Air France-KLM. Les évolutions ont été considérables pendant toute cette période. Il y a eu une recherche sur l'adaptation des métiers. Cela dit, j'ai observé une suppression de 4 000 emplois entre 2007 et 2011.

Et on a vu arriver la concurrence des compagnies dites low cost en Europe, avec la compagnie irlandaise notamment, qui n'a pas de marché propre et qui viennent sur les niches de la France, de l'Italie ou de l'Espagne en effectuant leur principale activité au départ d'autres pays que leur pays d'origine. Je ne parle pas du dumping social qu'elles réalisent et qui fausse la concurrence des transporteurs en France.

Et il y a la concurrence des compagnies du Golfe.

Il s'agit, dans ce nouvel environnement beaucoup plus dur que le précédent de construire pour Air France le modèle de transport pour les prochaines années qui lui permette de croître.